

ネットワーク時代におけるオフィスマネジメント

川 端 敏 郎

A Burgeoning Trend in the Office Management of the Networking Age

Toshiro Kawabata

概要、オフィス業務機械化の一世紀半の歴史の中で、ここ十数年の情報技術の進展はそれ以前の数倍のスピードで展開しており、その恩恵は、オフィスはもちろん一般家庭に至るまで急速に浸透してきている。これらの新しい流れは仕事の場におけるワーキングスタイルの変化に加えて、その質さえも根本的な変化の波の中に取り込んでいるように見える。科学の進歩は基礎理論 応用技術 利用技術のステップで実務への活用が進められるもので、この間にデファレンシャルギャップとも言えるタイムラグが生ずるものである。

本稿では、情報技術の進展に伴うオフィスにおける変化の動向と、その影響によって仕事の質がどのような方向に向かおうとしているのかについて概観する。

加えて新たな長足の進歩を遂げたネットワーク技術の進展がオフィス業務にもたらす影響や恩恵をいかなる姿勢をもちつつ活用すべきなのかを組織活動の中でのユーザーの立場を基点として考察することとした。

Over the last decade, information technology has been rapidly advanced beyond our prediction. It can be evidently conceived that information technology affects the work attitudes in the office environment, quantitatively as well as qualitatively. On this score, this paper centers on the investigation of a trend in the office milieus and concomitantly the changing work attitudes in light of the recent development of information technology.

ネットワーク技術、コラボレーション、ソリューション事業、ワーク・プレイス、場の理論、知識経営
Networking Technology, Collaboration, Solution Business, Work Place, Field Theory, Knowledge Management.

(原稿受領日 2001. 10. 15)

ネットワークの活用とオフィス業務の変貌

企業内のオフィスにおける業務の変貌に大きく影響を及ぼしている技術の一つにインターネットに代表されるネットワーク技術の活用が挙げられる。ネットワーク技術を、日常業務を

含む組織内の全般的業務に活用することでオフィス業務の前提条件であった場所的制約はかなり緩和の方向を見せ始めている。具体的には、証券会社や保険の外務員の如く契約事項が比較的定型化されている業務は携帯端末から契約内容をインプットすれば情報は瞬時にデータ化され、従来のようにオフィスに帰って結果を入力

する必要はなくなる。

また、知的業務の代表的なコンサルティングやローファーム、監査法人などの個人性かつ過去記録データの参照と専門的判断を要する業務でも、参照判例や諸規則や対照事項の関連データベースが整備されていれば、自分のコンピュータをネットワークにつなぐことで、自宅でも出先でも自由に業務処理が可能な時代であり、環境が整備されればされる程知的業務は個人の資質を求める傾向が顕著となっている。

一方において、ホワイトカラーの生産性が低いといった議論はこれまでも多くの場面においてなされているが、この生産性の低さがいかなる要因に基づくのかの調査や分析を広範囲に実施した上で、その解決策を提示するような議論は数少ないように思われる。佐藤 修氏はその著書「エンドユーザコンピューティング」¹⁾の中で、オフィスの生産性を高めるためにはグループウェアを導入することが有効な方法と述べている。しかし、ホワイトカラーという職種の捉え方によって、必要とされる技能の範囲が広範囲になり、一般論としての議論の域を抜け出せていない。

同じような議論としては、中堅社員といった階層や年齢、組織での在職年数といった形での比較的数字で捉えやすいが、その中身をモデル化した場合に具体性に乏しい姿でしか提示しないままの議論がある。ここでの議論の深まりは、発言者の経験の範囲に限定された考え方に基づくことが多く、総論賛成、各論では意見の相違を残したままといった形になることが多い。

本稿では、こうした一般論的なアプローチは、共通となる要素の抽出並びにその視点の必要性程度に限定し、具体論としての各論に対する一つの要因を提示するにとどめたい。

知的労働の重要度は、その社会がもつ平均的な文化の成熟度に依存する面をもつ。先進諸国

の例を待つまでもなく、押しなべてこれらの国々においては知的生産労働に依存する職種の比重が高くなる傾向があり、開発途上国における肉体労働を中心とした労働形態とは明らかな違いが存在している。

この事実だけで、いずれの労働形態が優位性を有するかという評価尺度にするべきでないことはいうまでもないが、先進諸国における産業化は、肉体労働の軽減を目指す方向と、人間のもつ肉体機能を拡大するための機器類の開発といった一つの方向性をもって取り組まれてきた面がある。その結果として労働形態的には肉体労働を機械によって代替しているに過ぎないことは押さえておく必要がある。

言い換えれば、古典経済学の経済発展段階説に見られる経済の発展段階的に産業化が実現されるという主張に止まっているだけである。経済の発展は、身近な生活に必要な日用品の入手という問題から、余剰生産物による他者との物々交換を経て、経済効率性を求めての専業従事者の誕生を促す段階に至る。さらには、そこで生産されるものも、日用品だけに止まることなく日用品を生産するための機械から奢侈な製品の所有に至るまでの広範な商品やサービスを生み出すことにつながってきている。

この歴史的な発展の延長上に現在の社会が存在し、現代ではラジオやテレビといった伝送媒体技術の広範な広がりと共に、それらの製品利用者の拡大によってさらに情報がより広く伝播され、その情報の広がりを受け取る人々の増加と伝播された技術によって、より新たな技術が提供される機会を生み出し更なる発展を遂げてきた。

これらの経験の積み重ねを段階的に踏襲し、順次経済基盤を整備し、それを発展させ、さらなる経験を蓄積することによって社会基盤を整備し、そうした基盤の上に確固たる発展を遂げ

るのであれば、地域による経済発展の格差を感じさせることは少なくなる。しかし、現状では、情報技術伝播の速度が急速に広まることで、この経済的な発展形態のいくつかの段階を飛び越えた形での経済社会のあり方を多くの人に知らしめる結果となった。

インターネットは現在ではこうした情報伝播技術の代表的なものの一つであり、この技術によって既存の社会の枠組みのいくつかは根幹からの見直しを迫られることとなっている。このネットワーク技術がもたらす内容は、単なるビジネスモデルの一つの提供といった小さな視点で捉える内容に収まらないものを含んでいる。

個々人の情報の発信を容易に実現し、組織の従来の行動様式に収まりきらない形で、対面による情報の直接的な交換の枠組みを大きく外れた形での情報交換を可能とした。その容易さのゆえに、組織内の個人が作成した書類が従来の様々なチェック体制の網を潜り抜けるかのように、直接的に外部に発信される。これまでの体制であれば、外部に出される書類は様々な検討を経て最終的に組織としての意思を表す形で発信されてきたものが、個人のレベルのチェックだけで容易に外部に送出されるのである。オフィス業務の遂行形態が大きく変化を求められていると言われるのは、この所以である。

1 伝統的事務管理論とネットワーク技術のもたらす内容

これまでのオフィス業務の発展形態を概観すると、1950年代に、伝統的事務管理の現代化に大きく寄与したヒックス(C. B. Hicks)は、事務管理を「書記・分類・計算・通信の4つの作業によって作られる情報により、経営組織体内の管理統制の基礎を形成すること」と定義している。オフィスマネジメントの本質を様々な情報の加工と活用に向け、オフィス業務の機能を記

録・計算・整理に限定せず、むしろ情報処理(Information Handling)であるとして、新しい課題を提供している。

この新しい課題が、その後の技術の進歩により、情報の形態と加工技術、さらには伝達手段といった面にまで大きくその範囲を広げる形で実現可能とする技術の提供が行われつつあるのが現状の姿である。ここで提供されている情報の加工・伝達技術は従来の技術のそれとはいくつかの面で大きく異なっている側面をもつ。

これまでの情報の加工技術の発展は、一部の支配者が他の多くの人々に知らせる手段としての情報をその中心に据えてきた⁽²⁾。当然のことであるが、その情報の様々な加工技術及び伝達技術は、この目的に対して適合したものが採用され、商品やサービスの提供を広く知らしめる手段としての色彩が強いものであった。しかしながら、本稿で検討している最近十数年におけるインターネットに代表されるネットワークに関連した情報処理技術の進展は、それ以前の方向性とは一線を画したものとして捉える必要性がある。

ここでの議論の中では、新たな形で提供され、現在もその途上にあるネットワークの技術は専用回線という高価な技術ではない。広く一般大衆が使えるコストで入手可能なもので、ありながら、そのもたらす効用はこれまでの資本家あるいは一部の大企業に占有される形で、製品やサービスを広告する手段としたものと同じ質の効用を個人レベルにも提供するものである。と同時に、これらの効用の水準は提供される側の資本の高に依存せず、誰もが手軽な形で入手できるといった特異な側面をもっている。

この特異な面を活用しての様々なビジネスが起業され、ネットワークを通じて提供されながら、その中でも優位性の認められた内容を提供しているビジネスが生き残ることができるとい

う競争原理を内包したシステムに進化しつつあるのが現在の姿である。

この事実は、現代では、ネットワーク技術を情報伝播の一つの媒体として捉え、従来の枠組みの延長上でこうした情報技術の活用を考え、この技術を用いて提供されるコンテンツ(内容)に何らの工夫も行わなければ、情報の受け止め方は非常に浅薄なものとなっていると言っても過言ではあるまい。

情報伝達の手段としての側面からだけをネットワーク技術、特にインターネットについて考えれば、前述のように、情報伝達手段の一手法としての受け止め方に止まる形を取らざるを得ない。しかしながら、こうしたネットワーク技術の受け止め方は、根底の部分において誤謬を伴ったものと言わざるを得ない。

ここまでの流れを見るまでもなく、これらの技術の導入によってもたらされるインパクトは、従来の延長上で捉えるべき内容ではなく、新たな視点と利用するための新たな枠組みを見据えて、それに見合った形でのコンテンツの提供を求められていると受け止めるべきである。

2 汎用機の出現とオンラインとMIS

ここで、高いインパクトをオフィスにもたらすと考えられるパーソナルコンピュータが出現するまでの時代の流れをシステムを中心として概観すると次のようになる。

ADP = Automatic Data Processing

IDP = Integrated Data Processing

MIS = Management Information System

DSS = Decision Support System

OA = Office Automation

SIS = Strategic Information System

この内、情報処理のシステムとして大きく影響をもったものに汎用コンピュータの登場とデータベースによる多様な情報活用への展開が

ある。それまでの専用機としての大型コンピュータから、あらゆる業務への適用が可能として市場に投入されたIBM - 360 機は、そのネーミングに込められた 360 という数字に示されているように全方位に対応することを想定されていた汎用機としての大型コンピュータであった。

それまでの艦船や航空・宇宙のための研究を基礎として開発されたこの機種は、それまでの事務用コンピュータの概念を大きく一新するものであった。マルチタスクやオンラインが可能なこのマシンは、ユーザーに対してMIS (Management Information System)の夢を抱かせ、メーカーもそうした可能性を売り物とした。この概念を一般に知らしめることになったのは、ロバート・アンソニーの「経営管理システムの基礎」に述べられたプランニングとコントロールシステムの概念枠組みを情報管理の分野に応用したウィリアム・ザニの「MISの青写真」という論文である⁽³⁾。しかし、ホストコンピュータの能力が如何に素晴らしいものであっても、それらの機能を使うための端末機的能力や通信能力では夢としてのMISを実現するためには無理があり、メーカーの思惑とは別にMISは、はかなく忘れ去られることになった。

このMISはメーカーの思惑とは異なり広く普及することはなかったが、その考え方が忘れ去られたわけではない。その後の情報処理技術の進展と相俟って経営情報の総合化や意思決定の支援のための情報処理の手法として「データベース概念」が確立されるにいたることになる。この手法の確立はオフィスにおける業務処理の手法に大きい変化を要求し始めることになる。

その後もこうした考え方は継承されOAやSIS (Strategic Information System)として脈々として受け継がれ、1980年代におけるハードウェア技

術の進歩と共に、取り扱われる情報量や情報速度は幾何級数的に拡大した。このことが「量の変化は質の変化をもたらす」という原則に従って情報処理の分野においても具体的な姿を現すことになる。

オフィス業務も過去の手作業中心のものから、パソコン等を全面的に駆使する情報処理に対応したものに変化を遂げる。加えて、先進諸国を中心としたグローバル化の波もあり、企業を取り巻く環境は激しく変化せざるを得ないところに追い込まれることになる。こうした環境の変化の激しさは、年代による経験数の差や勘に頼った経営は不可能に近い状況を生み出すことになる。

周りの環境からの情報をタイムリーに把握し、そうした情報に従った合理的判断を行うためには、情報システムの保有は必須の課題として経営に課せられることになる。

この情報システムの中核に置かれるものが経営データベースであり、これを前提としてDSS (Decision Support System) やSIS (Strategic Information System) が、そしてさらにその上位概念としてのAI (Artificial Intelligence) などの新しい分野が開発されている。⁽⁴⁾

3 パソコンの出現とオフィス業務の現状

前節で概観したように、ここまでの情報処理技術の進展のスピードは、従来の様々な手法の導入などに比較すればそのスピードにおいて急速なものがある。この変化は我が国に固有の変化ではなく、先進諸国、とりわけ米国においては、その浸透の度合い並びに広がりが大きく、この変化を可能にしたものはパソコンの急速な普及による。

汎用大型コンピュータの時代には、端末機としての処理能力や通信能力の不足によりMISは実現できなかったが、そうした端末機的能力を

はるかに凌駕する能力をもったパソコンが日々市場に投入されているのが現在の姿である。

その進化のスピードは、パソコンの主要な処理装置であるCPUの処理能力によって示されることが多いが、秒進分歩といったレベルではなく、現状ではこうしたCPUの開発の速度はIntel社のゴードン・ムーア会長の言葉によればドッグイヤーと称されるほどである。

犬の寿命が人間の約7倍のスピードで進むことをドッグイヤーと呼ぶが、約一ヵ月半の時間のサイクルを一年として新たなステージに進むことになり、一年前の技術は7年前の遅れた技術であるとされるほどのスピードである。開発のスピードと現実のユーザー側との認識には多少の差はあるものの、現実問題としては2・3年毎に新たな機種やOSに切り替えることを強いられてしまうのが現実であろう。ユーザー側の意図とは別に、システムを開発する側の変化のスピードが激しく、それに伴う様々なサポート体制もこうした変化を前提として組まれることとなる。

その結果、市場に現在出回っている機種やソフトウェアに関する情報は非常に豊富ではあっても、過去の機種や過去のバージョンに関するサポートはすぐに市場から姿を消す傾向となれば、ユーザーは勢い最新の機種の導入を強要されるような形となる。さらには、市場におけるデファクトスタンダードを獲得したものが多くの企業において採用される中で、自社のみが孤高を保つことは情報の閉鎖性を招く危険性すらもたらすことにもなりかねない。かくして多くのユーザーは自分の意志とは別に、市場のデファクトスタンダードを使用することになり、そうした傾向がさらにデファクトスタンダードの地位を不動のものにする結果をもたらすことになる。

現状において、CPUはIntel社のものが標準とし

て暗黙の了解のようになり、そのハードウェアの上で動作する Windows が OS のデファクトスタンダードの地位を占めている。

4 インターネットとマルチメディア

オフィス環境ばかりでなく、各家庭に至るまでもがパソコンの導入に関してデファクトスタンダードを採用することになれば、競合他社の存在による市場競争原理のメリットを失う危険性はあるものの、ネットワークなどの環境としては比較的統一的な環境を構築しやすくなる。1994年にインターネットの商用利用が可能となり、それ以降のインターネットの普及率の高さは米国だけでなく我が国においても急速である。

CDB Research & Consulting から公表された調査によれば、米国においては自宅にパソコンなどの OA 機器を導入したホームオフィスが増加しており、その数は米国の家庭の 4 分の 1 にあたるといふ。その多くはコンサルティングなどのビジネスを自宅で開業し、50～60代の人たちの開業も増える傾向にあるという。この調査結果がそのまま今後の動向を適切に反映することの保証はないが、少なくとも情報先進国の一つの動向としては注目に値する調査結果であるとも言える。さらにこうした開業の多くがコンサルティングなどの知的労働を主体としたものであることは、オフィス業務の変化の動向を探る上では有益な情報の一つともなるものである。

この調査によれば、こうしたホームオフィスに導入されている機器の普及率では、パソコンの 90% を筆頭に、次いで高解像度のカラープリンタの 53%、FAX の 42%、スキャナーの 33% などとなっているとのことである。この時点での携帯電話の普及は 54% であるものの、この携帯電話は今後とも普及の度合いを強める傾向にあるとここでは述べている。

ここで注目すべきことは、従来の伝統的事務

管理の対象としてきた内容に加えるべき新たないくつかの項目の傾向が見られるということである。それは、OA 機器を利用して作成する文書なり情報の動向としては、カラープリンタや FAX、スキャナーといった画像処理に適合した機器の利用率が高いということである。

この時点では静止画を中心とした画像レベルではあっても、その後の情報処理の技術は動画の取扱を前提とした方向性に向かっている。こうした技術の開発動向を見回した場合に、活字や画像に加えて動画や音声といった複数のメディアを含む情報処理の方向性が浮かんでくる。マルチメディアは夢物語ではなく、必要に応じて記録方式の中に当然のように現在以上の水準で取り込まれてくることが予想される。

一方、我が国における総務省郵政事業庁の通信白書 2000 年版では、我が国のパソコンの普及率は全国平均で 40% 台とのことであるが、新たな IT 基本戦略の推進で学校教育の場や、地域における初心者教育の推進によって、さらにこの水準を高める政策が打出されている。こうした政府主導の IT 推進計画の中身を検討する必要性はあるものの、全体的な傾向としては IT 化基本戦略の流れを否定する積極的な材料は、現状では見当たらない。

しかし、ここでの普及率という情報化の進展の度合いの指標を採用することと、実際にパソコン等の OA 機器を活用しながら個人の作業ばかりでなくオフィスにおける業務の遂行に活用できる水準とでは大きな開きがあることに注意すべきである。

知的作業を伴う業務を行うためには単にパソコンの操作に関する知識や経験があること以上に、そうした業務を遂行するための背景となる個人のレベルにおける経験や体験などに基づく知識ベースのデータの蓄積が行われる必要があるということである。協働作業における個人の

貢献に際しても、個人の自律が基礎として存在してこそそのコラボレーション（協働作業）である。

コラボレーションを実践して互いの知識を活用するためには、そうした作業を行うための基礎的ベースは欠くことのできない要素として暗黙のうちに存在していることを前提条件とする。単に他人の作成した内容に基づいてオペレーションを行うような単純作業と、知識をベースとする知的業務の遂行では、求められている業務遂行能力の内容が異なるのである。

この事実は、CDB Research & Consulting の調査では、米国におけるホームオフィスの業種の70%がコンサルティングなどであることから、厳然として特定業種への適応が前提条件になっていると捉えることが重要である。

同時にメディアとしても複数のメディアをその特性に応じて使い分ける能力も求められることになる。活字や静止画画像だけでなく、動画や音声もその記録対象として必要に応じて使い分け、最も効率の良い記録方式を採用できるだけの選択眼も求められることになる。

マルチメディアは芸術家だけの表現の枠組みを超えて、広くオフィス内部においても活用の用途を拡大する傾向が強まると考えられる。このように考えると、従来の延長線上でのオフィス業務の継続といった面だけに止まるのではなく、記録・保存・検索といった一連の情報の流れを想定し、どのような記録方式を用いることが情報の蓄積に必要であるのかを的確に判断する能力が、情報を取り扱う立場の人間に求められてくることになる。

5 ネットワーク化

これまでの流れの中で、情報処理の技術の進展と現在に至るまでの流れを概観してきたが、これらの技術の進展の中でオフィス業務に大き

く影響をもたらすものは、ネットワーク化という考え方である。ここでいうネットワーク化は機器を使用しての物理的なネットワーク構成だけを指すのではなく、より広義な意味での要素間のつながりを含め、人と人とのコミュニケーションをも含むものである。その面から捉えたネットワーク化の概念によってもたらされる恩恵並びにその背景となる考え方に的を絞って考察を進めることにする。

ネットワーク化を考えると一つの区分方法としては、現実空間とバーチャル空間という対比的空間がある。現実空間における情報の伝達はコミュニケーションという言葉で概念化できるが、しかし、その全てがネットワーク化によるバーチャル空間で代替可能かといえば、完全に一致するとは言えない。画像や動画を併用したネットワークにおける情報交換を実現できたとしても、そこには同じ空間を共有しているという連帯感をもつことが可能となるのは、限られた範囲の情報である。

活字あるいは口頭による言語並びに画像によってあらゆる情報を的確に伝達できると仮定するのであれば、時間という概念を除いては、別な表現を用いればビデオテープの交換によって必要な情報をすべて交換できるということにもつながる。では、既存の技術であるビデオテープによる情報交換とネットワークにおける情報交換の違いが存在するとすれば、それは具体的な違いとして何があるであろうか。

時間の制約条件を除いてはビデオテープによる情報交換に盛り込まれた口頭による言語によって伝える内容の方が、はるかに感情などのニュアンスを的確に相手に伝達できるはずである。

ネットワークによるバーチャル空間の利用は、こうした意味における情報の交換が全ての情報交換を唯一の目的とするのではなく、様々な形

でネットワークの中に存在する情報を、自己の目的に添って検索し、閲覧したり利活用したりできることに一つの存在理由がある。ただし注意しなければならないことは、ネットワークをインターネットと置き換えて、ネットワークを捉えることは、その一面を捉えるにすぎないということである。

ネットワークをその形態面から捉えるときにいくつかのアプローチが考えられる。機器を活用したネットワーク以外でも個人の持つ人脈、組織のもつ利害関係も含む結びつきなどがある。ネットワークを構成する機器を主体に考えれば、既存の有線電話網、無線電話網としての携帯電話、同じように無線を使用するCB無線なども考えられる。時間の制約条件を少し緩めて考えれば同人誌の集まりも一つのネットワークであり、情報誌の定期購読者もネットワークの一員を構成しているとも言える。

本稿は、様々なネットワークのあり方を論ずるのが目的ではない。それ故、オフィス業務を主体と考えた場合に絞り込んだネットワークのもたらす効用に的を絞る。具体的には、構内に構築される様々なLAN環境、LANの延長上にあるインターネット環境、さらには無線を利用したものもその中に含めてネットワークを考える。携帯電話の普及は、場所の制約を緩和するということと、特定の個人に対するコミュニケーションを可能とするという面から急速な広がりを見せ、この携帯電話を利用したインターネットの利用もネットワーク構成として重要な課題になりつつある。

ネットワーク環境を前提として、オフィス業務の中身を見直したときに、オフィスのマネジメントのあり方もいくつかのアプローチを取る必要がある。業務内容を中心に考える伝統的事務管理論もこれらの技術の変化に対応した内容に変化する必要性があり、什器備品を中心とす

るファシリティマネジメントやネットワーク環境を前提としたSOHOやノンテリトリアルシステムなどの考え方も必要となる。また、オフィス内で作成される様々な記録や文書を中心としたレコードマネジメントも重要なアプローチ対象となる。

次にこうしたオフィスに働く人に期待される役割を中心としたアプローチによるオフィス業務変容をいくつかの視点から考察する。

情報処理の基本変化とEUCによる オフィスの変革

これまでの考察の展開の中でも指摘したように、これからのオフィスにおける業務処理の中で情報機器を活用したものは増加することはあっても減少することはない方向に進んでいることが明らかになった。組織には組織の存在目的があり、主たる事業の展開に必要な人材の確保は欠かせない要因である。しかし、人海戦術を展開するだけでは製品やサービスの質の向上を図るには限界が起き始めている。市場を取り巻く環境がインターネット環境へと広まり、それと共に好むと好まざるとを問わずにグローバルな展開に進んでいる以上は、市場の競争原理は強まることはあっても弱まることはない想定する必要がある。

これまでの国を単位とした経済圏の枠組みの中では、市場の競争は国内経済圏の業者同士の競争であり、海外からの競合他社は参入障壁の外側に存在していた。また国内の他業種に関しても、直接的な競争者としての意識ではなく、ユーザーであるかあるいは直接的には異業種としての学びの対象であるか程度の認識で済まされてきた。しかし、ネットワークという技術の導入によって他業種の企業も競争者としての存在に変わる可能性が高まってきているのである。⁽⁵⁾

企業という組織を取り巻く環境の変化は、そこに働く従業員の意識を否が応でも変えざるを得ない状況に追い込む結果をもたらしつつある。経済環境が低成長下にあればあるほど、経営層ばかりでなく社員全員の意識の変化を期待せざるを得ない状況が喚起されることになる。⁽¹⁾

企業を取り巻く環境の急激な変化は、新たなビジネスチャンスを探すにしろ、新製品開発にしろ、従来の延長線上にその解決策を求めることは難しい状況をもたらすことになる。だが、個々人の能力強化を図ることを目指すにはある程度の時間がかかる。いきおい経営者側では緊急避難的に余剰人員を削減してコスト負担を減らす努力を実施することになる。

外部環境の変化が企業のゆとりを奪い、これまでの人材を余剰人員であるとする根拠は、企業が求める能力と個々人が保有する能力とのミスマッチを如実に示すことになる。こうした中で企業内における情報技術を活用して自らが情報機器を取り扱うEUC（エンド・ユーザ・コンピューティング）環境を整備するには、コンピュータを取り扱えるというオペレーショナルな面だけではなく、その当事者が同時に知的生産物としての付加価値を生み出す能力を兼ね備えることが求められるのである。

創意工夫ということは誰にもある程度は備わっている能力であるが、さらにはその能力を組織が求めているときに的確な形でアウトプットできる能力とすることが大事な点となる。

現状はどちらかと言えばオペレーショナルな面に力点を置いた人材の育成が主眼となっているが、本来的にはその能力を活用してのアウトプットの内容が大事な成果物となる。

Knowledge Managementが話題を呼び社員が保有する様々な知識を共有財産として活用しようとする動きがあり、それを実現する仕組みがソフトウェアとしても販売されているが、その中

に盛り込む内容までは提供しない。盛り込むコンテンツについては利用者側で整備することが求められる。こうしたソフトウェアが利便性をもって機能していくためには、そのコンテンツについての検討がなされることが出発点であり、それなくしてソフトウェアの機能を最大限に活用することはできない。

人工知能の場合も同じであるが、複数の人が保有する知識をデータベース化して活用に耐えるようにするには、知識をどのような形で整理し、どのように検索システムを組むかが最大のポイントであり、人工知能のシステム開発の場合にもこうした知識を整理するための専門家が存在する。そうした準備もなしにシステムだけを導入してみても、活用に耐える内容を提供することは困難である。この点を良く検討しないままにシステムの導入を図ることは構築したシステムが高価なものであっても役に立たないシステムという評価が下され、誰にも利用されない結果を招くことになる。⁽⁶⁾

1 Collaboration と Solution の意味と裏付け

企業内の複数の社員が協働で作業を行う機会は増加の傾向を示している。⁽¹⁾ これは個人が単独で仕事をこなすよりも、複数の専門家集団としてプロジェクトチームとして活動する機会が増加していることの裏返しとみなすことができる。個人の能力の強化は常に求められながらも、個人の力量の範囲を超えた複雑な要素を含む仕事が増加しているためである。

また、経済効率の面からみても個人で全ての仕事を行うよりも、個々人の能力を専門能力として捉え、必要に応じてグループで作業を行う方が個人の専門能力の深化を進めることにもなり、効率的であるとする考え方がある。多くの場合にはこのような考え方に基づき企業組織は構成されている。企業組織を専門能力別の集団と捉

えて、多くの企業が職能別の組織を構成していることからこのことは見て取ることができる。

組織論の基本にあるのは「企業は外部環境と自社の経営資源の状態を把握し、他社との比較において優位性を発揮しつつ、環境に適応できるように自社の方向性を定め、資源を展開する」という考え方である。

この考え方の裏には戦略的な発想に基づく軍隊のイメージが存在している。つまり企業は戦略を練る機能、戦略を実行する機能というように機能分化させて組織を構成する考えがある。ネットワークの導入はこうした既存の企業に対する考え方を根底からゆさぶる要素を内包している。

その考え方とは「勢いのある場所、パワーのある人のところに優秀な人材やお金や貴重な情報が集まってくる。そのようなパワーを持つ場所や人は環境の変化に応じて変わる。しかし一つ言えることは、こうした資源が集まってくる場所が存在し、そこは繁盛する」ということである。こうした情報の得やすい場所がインターネットなどのバーチャル空間では探すことが可能であり、場所の制約を緩和する環境の中で、個人の参加できる場を提供しようということにつながってくる。⁽⁷⁾

これまでの企業という組織体の中にあっては、こうした情報を得る機会は企業内という限定された場所であり、そこに働く仲間の数も、場合によっては、個々の働く人々の顔までもが浮かんでくるような環境である。大企業であればこうした制約条件を緩和する環境を提供できるかと言えば、企業内の組織である以上は、そこに所属する人間はいずれかの部門に属することになり、自ずから限定された環境条件の中に置かれることになる。これがネットワーク環境を整備することによって、その枠が拡大され、直接的ではないにせよ環境の改善を提供する形にな

ることは間違いがない。一つのコミュニティの拡大という現象をもたらしてくれるものがネットワーク環境の特性の一つである。

環境が拡大されることで、協働作業の範囲も拡大され、さらには専門家としての役割を果たす人材の範囲も拡大されることになる。このような環境整備によって、個人の力量だけでは解決が不可能なことのよう考えられる事柄であっても、解決の糸口が見つかる可能性や解決への方途も探しやすくなる。そうして得られた解決に至る経験を自社内の経験にとどめるだけでなく、積極的に事業として展開すると、問題に対する解決案を作成したり提案するSolution事業となる。

近年こうした事業の展開を多く見かけるのは、背景としてのこのような協働作業の経験の蓄積が大企業だけでなく中堅企業にまで拡大し、特定の分野に絞るとそのことをもって事業展開を行う企業も出現することになる。

しかし、このCollaborationにしてもSolutionにしてもベースとなる部分は個人の能力に依存する部分が多く、個々人の能力の強化を行い、専門家集団の方向性を目指す動きは今後ともに増加傾向を続けると考えられる。特に協働作業を行うオフィスの「場」としての機能は新たな視点で捉えなおし、「場」の効用を最大限に発揮させるための要因とは何かを再考する必要がある。

2 Work Place 概念の行方

オフィスマネジメントを検討する際に、オフィスの機能を提供する場としての概念を用いる方法がある。そうした概念の一つとしてWork Placeの概念が提案されている。オフィスとは仕事を遂行する場であり、働くという行為を実践する場と捉える考え方である。

このように捉えた場合に、既存のオフィスを想定するのではなく、オフィスの機能を提供す

る場でありさえすれば、従来の考え方に囚われないオフィスを実現することが可能となる。この考えに従えば、職住接近を進めるために導入されている出先機関的役割を担うサテライトオフィスも、機器を中心としてのオフィスの機能の一部を携帯端末で行うモバイルオフィスも、さらにはオフィスのあり方自体も社員の人数分だけ空間をあらかじめ用意するのではなく、ホテルと同じように必要に応じての機能だけをそろえればよいとする考え方も成り立つことになる。現実には、こうした考え方に基づいてSOHOやホテリング機能を主体としたオフィスを構築する例も存在している。

ホテリングオフィスを例に取れば、外資系コンサルティングのオフィスはこうした考え方にに基づき、従来型のオフィスを提供せず、社員は必要に応じて出社の際に必要なブースを予約し、協働作業が必要な場合にはそれに適した会議室を予約して使用するシステムとなっている。当然のこととして、社員数分のブースを用意するのではなく、平均的に出社してきた実績に基づきブースの数や会議室の数を割り出して提供している。

総務部や経理的な業務の一部のみを常駐とし、それ以外の社員に対してのサービスの提供を行っている。こうした施設を国内に数箇所と海外の事務所も同様のシステムとして提供されており、現在までのところでは特に大きな問題は発生していないとのことである。

この事例を見るまでもなく、Work Place という概念を取り入れてくる企業は増加する傾向はあるものの、そうしたオフィスを採用する企業は特定の業種に偏りが見られることも事実である。いわゆる知的作業が主体となる外資系コンサルティング会社や外資系大手の会計事務所といった業種である。しかしながら、ホワイトカラーと称される事務労働のスタイルが現状から

変化するとすれば、こうした専門職的な職業と同じ方向に進むことは十分に考えられる。

Work Place の概念はこうした動向を先取りする形で提供されてきたが、現状の我が国企業における企業戦略の多くは、不採算部門の整理段階の域を出ておらず、企業同士の再編においてもその傾向は変わらない。オフィスの生産性を高め、高付加価値の製品やサービスを提供することによる利益追求ではなくコスト削減策を中心とした対処療法的な対応では、根本的な改革には結びつかず、問題を先送りすることになる。国内だけの問題で考えればこうした企業戦略の効果も期待できるが、ネットワーク環境の今後の拡大を考えたときに、こうした対処療法的な対応だけでオフィスを含めた企業内の改革が十分な段階に至る可能性は低いのではないかと考えられる。

Work Place の概念が本領を発揮し、専門家集団の機能としての組織に変わることができて、初めてその効果が大きく寄与できるのではないかと考えられる。しかし、Work Place を深化させた形で定着させるためには業務内容の変化をどのように整理分類し、どのような手段を用いて経済効率性を追求すべきなのかといった課題を明確にして、その解決を図る必要がある。

今後のオフィスマネジメント

ここまで概括的に情報化の流れを、オフィス業務を中心として眺めてきたが、その過程においてもいくつかの解決すべき課題が存在することは明らかになった。今後のオフィスマネジメントの行方を考えるためにも、業務遂行におけるマネジメントの問題を離れて議論を展開することはできないと考える。そうした面を念頭に置きつつ、今後のオフィスマネジメントのいくつかの側面について検討を続けることにする。

1 「個」と「集団」と複雑系

これまでの概括過程の中で「場」という言葉を何度か使用しているが、もともとの「場」の理論は物理学に端を発している。簡単に述べれば、「場」の理論とは、ある対象を「物体」というよりはむしろ「場所」として捉えることを前提とする理論である。これを事務管理の行われる企業に置き直して見た場合に、企業を独立した主体とみるのではなく、ヒト、モノ、カネ、情報といった様々な構成要素が行き交う場であるとみなすことである。

こうした見方だけが正鵠を得た見方であると論じているのではない。環境を捉える捉え方にはいくつかの視点があるように、企業という有機的組織体を捉える場合にも、いくつかの視点を用いる必要があるということを指摘したいのである。このように考える根拠は、企業というある種の目的を伴う集合体を、「個」と「全体（あるいは集合体）」の二つの側面から捉えてみたいという考えに基づくものである。

「個」が影響力を組織力として結集する必要性が強まる中であって、その「個」の集合体である企業という組織が、従来のようにヒエラルキーに基づき一丸となって目的に邁進することだけが必要とされる時代から、そうした組織を構成する「個」も立場が変われば消費者としての側面もあり、専門家としての側面もあるというように、時・場所・目的によってその演ずる役割を別なものとして捉える見方がある。

こうした「個」の概念を大きく取り上げた理由は、複雑系の考え方の中で提唱された「バタフライ効果」に触発された面がある。この効果を簡潔に説明すると、北京で蝶が羽ばたくことが翌月のニューヨークにおける気象に影響を及ぼすというものである。些細な変化が複雑な体系の中では大きな影響を及ぼすことがあること

を示しているものの代表とされるものである。複雑なものを要素に細分化し、それぞれの要素の特性を詳細に分析することで、その集合体の特性を明らかにしようとしてきたこれまでの基本的な学問の進め方に対し、複雑なものを複雑なままの形で研究対象とするのが複雑系の基本的取り組み方である。

しかし、物事を単純化して要素に分解し、個々の要素の持つ特性の相関関係を明らかにすれば全体が把握できるとする分析科学的アプローチは、これまでの学問の流れの根底にあるものである。モジュール単位での構成要素に分けて、それらのモジュールを組み合わせてより大きな装置を組み立てる考え方にもそうした考え方と一脈を通じるものがある。

それに比較すると、我が国の文化の中には、そうした細かな単位の組合せにするのではなく、全体は全体として捉えて、個々の部品は全体を構成するために全体の中での組み込みの段階で様々に調整を行い、部品としての完成度をそれほど重要視しないとする考え方もある。生け花や古建築の技法などはそうした考え方に基づくものである。庭園などの建築における借景の考え方などはその典型的な例である。周りを囲んでその中だけでの完成を目指すのではなくその周りに存在する景色すらも庭園の一部に取り込んで全体を構成する考え方である。あるがままに受入れ、その存在を完全に否定することなくうまく調和していこうとする考え方である。

「和をもって尊しとなす」という標語を経営理念として掲げている企業も多く見かけるが、あるものをそのまま受け入れながらも調和の精神を重要視する考え方はこうした面に残っている。

この複雑系の考え方の側面を一つのアプローチと考えた場合に、企業活動におけるオフィスという概念を、それを構成する個人と集合体としてのグループに区分して捉えなおすと、

Collaborationの考え方もそれに基づくSolutionの考え方も適合しやすい形で受け入れることが可能となる。

2 マエストロに見るマネジメントスタイル

こうしたマネジメントの「場」としてオフィスを見直した場合に、過去の事例に学ぶことも可能となる。コンピュータの世界でも同様であるが、建築学の用語が数多く援用されている。アーキテクチャという考え方などはその典型例である。

建築といっても西洋建築もあれば和風建築もある。ここで取り上げるのは、そうした建築の中でも歴史の長い、現代にいたるまで脈々と伝承されているものの一つである宮大工の世界である。この宮大工は堂塔伽藍の建築に携わる人を総称する言葉でもあるが、この宮大工の中でも最後の宮大工とまで称された西岡常一氏の言葉の中にマネジメントの真髄を表現した言葉がある。

代々西岡家に伝わる口伝として伝承されてきた言葉として紹介されているが、その言葉の中に「堂塔伽藍の木組は木の癖組なり、木の癖組は人の心組なり、工人の心組は工人の思い遣りなり」というものがある。

自然の中で風雪に耐えて育ってきた木には、自らの意志でその場所を変えることのできない制約がある。その制約を受け入れながら長い年月を生き抜くために風にも雨や雪にも耐えていくために枝を張り、根を広げという個々の樹木の置かれた環境に自らを適応しようとするために生まれる癖がある。

その木を素材としての木造建築の際には、木の育った環境を考え、木の癖を生かして使う心が大事である。加えて、それらの木を扱う大工職人には人それぞれに癖がある。こうした癖を持った職人を束ねていくためには心を一にさせ

る能力が棟梁に求められる。棟梁としてその職務を全うするためには、個々の職人の心を開かせるための思い遣りが必要である。こうした棟梁の役目を簡潔に口伝の形で伝承してきたのが西岡常一という宮大工である。

棟梁とは、瓦職人、左官職人などの専門職人を束ねるそれぞれの長としての親方であり頭領と称される人を束ね、建築という一つの目的を遂行するために大所高所から指示をする立場の人間である。人を使い、自らの指示によって一つのことを成し遂げるためには、こうした考え方をもち必要性を自らの身体で会得し、その会得したものをもって大勢の専門職を束ねることが肝要である。こうして会得したものを用いてこそ一大事業を完成させることができるという。⁽⁷⁾

西岡氏の言葉にマネジメントを行う立場の人間の心構えの一つを見ることができる。こうした考え方を具体的な事例として日本的マネジメントの考え方の中に保有することで、世代間を越えて伝承することで次世代への工夫が生まれる余地ができる。

3 流動性の増加

ここに述べた宮大工という専門職の事例ではあるが、こうした事例から学ぶ姿勢を養い、多くの知識を知恵に変える役割が知的労働の主たる役割となる。個々人の能力を高めることを継続しつつ、所属企業に求められ期待される成果を実現し、更なる挑戦をし続けることがホワイトカラーの共通的な目的となる。

このホワイトカラーに求められる能力向上の場としてのオフィスの果たす機能は、今後共に変化し続けるであろうが、そこに所属するスタイルにも変化の波は訪れる可能性が高い。

人材の流動化を進めている企業としてミスミという専門商社がある。ミスミでは、経営資源は社内という枠組みで捉えることはなく必要に

応じて社外の人材を積極的に公募によって登用し、事業を成功に導くことで評価される仕組みを取り入れている。⁽⁸⁾ このミスミという企業の社員の形態は現段階では特殊のように見えるが、専門家集団の中では、このように所属する組織を変えていく動きが現れ始めている。人材の流動化は変化に富む社会を生み出す一方で、誰に対しても競争を強いる面があるが、こうした傾向は社会の流れとして定着する方向を見せ始めている。

人材の流動化現象は、現在は専門家集団といわれる特別の職種において見られるものであるが、こうした傾向が一つの流れを築き、人材の流動化は産業の壁を越え、国という枠組みを越えて活動範囲を広げる可能性もある。外資系の代表的な企業の一つであるマイクロソフト社の前の社長である成毛氏に話を伺った折に、「わが社では残業はありません。日本の事務所の仕事で片付かなければ米国の事務所へ電子ネットワークを通じて仕事を送られ、そこでの仕事が終わらなければさらにオランダへと送られます。地球上を仕事の流れ、各々の事務所での就業時間内に終わらない仕事は次の事務所へ送られるので残業はないのです」ということを話しておられた。

経済の分野ではすでに国家という枠組みを越えた形で活動が行われているが、こうした様々な垣根が取り払われることがボーダーレス社会ということの一つの現れであり、こうした傾向は特定の分野、特定の職種に起こるだけでなく、様々な面に及ぶ可能性がある。この推進役を果たしている技術の一つがインターネットに代表されるネットワークの技術である。このようにネットワークの持つ様々な側面をいくつかの視点から眺めてみた場合に、ネットワーク技術のもたらすインパクトは、社会の枠組み全体に影響を及ぼすものであり、その影響

の範囲と度合いはこれまでの既定の概念を大きく変化させる可能性を秘めているとも言える。オフィスマネジメントもそうした影響を受ける一つの分野であることは間違いのないものと考えることが大事である。

ネットワークビジネスが徐々に定着してきているが、このネットワーク内の企業にあっては、就職の概念も従来の一つの会社に永続的に勤務することを目指すのではなく、一つのプロジェクトが終わると次の企業へと企業の枠組みを越えての人材の異動が行われるようになってきている。就社ではなく、本来の意味における就職を実践しているとも言える。こうした職業に就く人にとっては仕事の中身が重要であり、どの会社に所属するかは仕事の内容に比較すると順位が低くなっているとのことである。こうした人材が必要とするオフィスの機能と従来型の就社型の考えに基づく人材とでは、オフィスに求める機能は異なったものになることが考えられる。

新しいオフィスに求められる機能は、こうした個々の人材が必要とする知的作業にとって快適な空間と必要な機能を提供するものになると考える姿勢が重要である。

参考文献

- (1) 「エンドユーザコンピューティング」佐藤 修ほか 日科技連 1996年
- (2) 「ネットワーク社会の深層構造」江下雅之著 中央公論社 2000年
- (3) 「戦略的情報システム」ワイズマン著
- (4) 「Information System」Uma G. Gupta Prontice Hall
- (5) 「デジタルエコノミー」米国商務省 東洋経済新報社 2000年
- (6) 「ナレッジ経営に3つの罠」日経情報ストラテジー 2001年8月号
- (7) 「競争から共創へ」前川正雄 岩波書店
- (8) 「ミスミの企業化集団経営」鈴木直人著 ダイヤモンド社 1996年
- (9) 「木に学べ」西岡常一著 小学館 1991年

全体的に参考としたものは以下のものである。

- 「新訂情報化時代のオフィスマネジメント」尾高敏樹・
川端敏郎共著 ムイスリ出版 2001 年
- 「Office Management」C. B. Hicks & I. Pace 1956
- 「ワークプレイス」ブライスウォーターハウスコーパー
スコンサルタント編 東洋経済新報社 2001 年
- 「ワークスペース戦略」Franklin Becker他 鈴木真治訳
日経 BP 社 1995 年
- 「Administrative Office Management AN INTRODUCTION」
Z. K. Quible 1992 年
- 「マネジメントの世紀」Marilyn Crainar 嶋口充輝他訳
日刊工業新聞社
- 「ネットワーク社会の深層構造」江下雅之著 中央公論
社 2000 年

著者プロフィール

川端 敏郎

- 1949 年 長野県上田市に生まれる。
- 1978 年 専修大学経済学部卒業
- 1982 年 専修大学大学院経済学研究科理論経済学
専攻（修士課程）卒業
- 1991 年 多摩大学非常勤講師